

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*П.В. Тархов, д-р екон. наук, професор;  
Т.А. Жукова, асистент;  
О.І. Свириденко, студент,  
Сумський державний університет, м. Суми*

*Розглянуто контролінг як засіб ефективного внутрішнього контролю діяльності. Встановлено, що контролінг відіграє дуже важливу роль у системі управління підприємством, будучи одним із найсучасніших і ефективних систем керування підприємством.*

***Ключові слова:** управління, контролінг, стратегічний коонтролінг, оперативний контролінг, процес планування.*

*Рассмотрены контроллинг как средство эффективного внутреннего контроля деятельности. Установлено, что контроллинг играет очень важную роль в системе управления предприятием, являясь одним из современных и эффективных систем управления предприятием.*

***Ключевые слова:** управление, контроллинг, стратегический контроллинг, оперативный контроллинг, процесс планирования.*

### ВСТУП

Ринок ставить жорсткі фінансові й економічні вимоги до системи управління машинобудівним підприємством: необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства, необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових явищ.

Однією з причин виникнення кризової ситуації на більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва призвели багатьох суб'єктів господарювання до межі банкрутства.[1]

Машинобудування серед галузей промисловості посідає вагоме місце. Будучи одним із найважливіших структурних підрозділів реального сектора економіки, машинобудування безпосередньо впливає на технічний рівень у всіх галузях промисловості і визначає перспективи розвитку індустрії в цілому.

Сучасне машинобудування є наукоємною галуззю промисловості. Але відсутність чітко функціонуючих організаційних систем управління розробленням, освоєнням та випуском нової продукції не дає змоги повною мірою задовольняти щоразу вищі вимоги споживачів, через що за багатьма позиціями можна говорити про низький рівень конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств і відсутність інноваційної основи забезпечення ефективної роботи в майбутньому.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження діяльності підприємств машинобудівного комплексу здійснюється постійно, адже машинобудівний комплекс є невід'ємною складовою економіки України. А в умовах фінансової кризи питання, як покращити роботу підприємств, стоїть дуже гостро. Ці проблеми досліджували: Горячкіна Ю.В., Козьменко Л.С., Бова Т.В., Майборода О.В., Мокроусова Т.О., Хома І.Б. та інші.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Машинобудівний сектор України перебуває в надзвичайно складному становищі. Кількість збиткових підприємств машинобудування протягом 2001-2008 рр. знаходиться в межах 30,8-38,4%. Для покращання стану підприємств керівники повинні шукати нові підходи щодо подолання неплатоспроможності.

Для удосконалення системи менеджменту на машинобудівних підприємствах необхідно розробляти нові методи управлінських рішень. Значну роль тут має відіграти впровадження контролінгу, який забезпечить концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємств.

За сьогоденної економічної ситуації неодмінними умовами вдосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто створення дієвої системи внутрішнього обліку і звітності, а також дослідження нової концепції інформації та управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу підприємства шляхом формування інформації про витрати і прибутки та надання її керівництву для прийняття оптимальних управлінських рішень. Ефективність менеджменту визначається якістю інформаційного забезпечення, що передбачає істотні зміни в ньому. Ці зміни можна повною мірою визначити як необхідність організації контролінгу в управлінні мікроекономікою.

**Метою** цієї статті є аналіз того, як можна на практиці використовувати систему контролінгу в плануванні виробничої програми підприємства, неефективності процесу планування в системі фінансового контролінгу на підприємствах, установлення та усунення основних недоліків в управлінні.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Контролінг є зовсім новою системою в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства й ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати і доходи, що дає змогу приймати управлінські рішення.

Контролінг забезпечує вирішення таких завдань:

- координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
- інформаційна і консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу. [2]

Цільове завдання контролінгу полягає в системно-інтегрованій інформаційній, аналітичній, інструментальній і методичній підтримці керівництва для забезпечення довгострокового існування і розвитку підприємства.

Сучасний стан контролінгу в Україні характеризується явним нахилом в оперативний контролінг, який у методичному й інструментальному плані добре розроблений. В оперативному контролінгу найбільш розвиненими складовими є контролінг витрат і результатів. Практично всі сучасні програмні засоби інформаційної підтримки систем управління включають блоки «Контролінг витрат», «Контролінг фінансів», «Контролінг показників ефективності».

Роль контролінгу як підсистеми фінансового управління підприємством полягає у підтримці та наданні допомоги керівництву. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на

підприємстві, вивчає слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими.

Щодо операційних процесів розрізняють стратегічний та оперативний контролінг. Мета стратегічного контролінгу - забезпечення ефективного використання наявних у нього переваг, виживання підприємства, створення нового потенціалу успішної діяльності й «відстеження» руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку. До основних інструментів стратегічного контролінгу належать: математичне моделювання, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, СОФТ-аналіз, аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз, бенчмаркінг та ряд інших.

Мета оперативного контролінгу - створення системи управління досягненням поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення прибутку-витрати та грошові надходження—грошові видатки. Оперативний контролінг спирається на внутрішні джерела інформації, зокрема дані рахунків прибутків і збитків, ліквідності, продуктивності, руху грошових коштів тощо [3].

На сьогодні багато середньостатистичних українських підприємств (із середньосписочною чисельністю співробітників від 1000 до 5000 осіб) мають типову організаційну структуру фінансової служби, до складу якої входять бухгалтерія, планово-економічний і фінансовий відділи.

Бухгалтерія займається збором, реєстрацією та обліком інформації про майно і джерела майна підприємства і складанням фінансових звітів для їх надання зовнішнім користувачам. До функцій планово-економічного відділу входять, головним чином, складання калькуляції продукції і планування витрат. Фінансовий відділ промислового підприємства, як правило, відповідає за друк платіжних доручень, виставлення рахунків і рахунків-фактур, а також за відстежування сум дебіторської і кредиторської заборгованостей компанії. Дуже часто функції бухгалтерії та фінансового відділу в частині обліку дебіторської і кредиторської заборгованостей перетинаються, і нерідко бувають ситуації, коли залишки по дебіторах і кредиторам не збігаються.

Така поточна ситуація на вітчизняних підприємствах призводить до таких проблем організації управління фінансами компанії:

1. Низька оперативність інформації, як наслідок - планування на підприємстві розтягнуто в часі. Як правило, промислові підприємства, що не володіють системою контролінгу, під час планування своєї діяльності спираються на дані бухгалтерського і податкового обліку. Такий варіант є наперед програшним, оскільки згідно із законодавством підприємство закриває ПДВ до 20-го числа наступного місяця, що спричиняє за собою закриття всіх бухгалтерських рахунків і підготовку фінансової звітності. Але реально на підприємствах бухгалтерська звітність готова тільки до 30-го числа місяця. Ці терміни відображають крайню неефективність даного підходу, тому що для успішного управління керівнику компанії 20-го лютого не потрібна інформація за січень, до цього часу вже повинні бути підготовлені бюджети на березень. Для ефективного ухвалення управлінських рішень керівництво підприємства повинне одержувати оперативну інформацію щодня, а звіт за місяць - максимум у межах 3-х днів наступного місяця.

Окрім цього, низька оперативність інформації викликана слабкою автоматизацією багатьох підприємств. У 80 % промислових компаній рівень автоматизації поки недостатній для отримання інформації в режимі реального часу. В більшості підприємств внутрішня управлінська

інформація кожного структурного підрозділу локальна і не пов'язана в єдину систему, тобто бази даних численні і неінтегровані.

Планування на підприємствах також характеризується низькою культурою, викликаною відсутністю чіткої постановки стратегічної мети і завдань, а отже, неможливістю спланувати кінцеві показники діяльності по центрах фінансової відповідальності.

2. Процес планування на підприємствах починається від виробництва, а не від збуту продукції, відповідно при плануванні використовується собівартість проведеної, а не реалізованої продукції. Одним з ключових чинників системи контролінгу є необхідність калькуляції собівартості реалізованої, а не проведеної продукції. При організації управлінського обліку калькуляція собівартості повинна йти від вартості одиниці реалізованої продукції, ціноутворення, яке залежить головним чином від змін зовнішнього ринку. На українських же підприємствах спостерігається зворотний процес. Так, якщо у компанії коливаються залишки готової продукції і немає грамотно побудованого взаємозв'язку ланцюжка "збут, запаси і виробництво", то в окремі періоди у підприємства спостерігаються сильні розбіжності між вартістю одиниці проведеної і реалізованої продукції. Отже, та ціна на товарну продукцію, яку розраховують у планово-економічному відділі, в певні періоди може приводити підприємство до істотного збитку. Наприклад, на підприємство розрахований оптимальний розмір запасів, що дорівнює 100 шт. виробів, і воно запланувало продати 1500 шт., але із якихось зовнішніх причин змогло реалізувати тільки 300 шт. виробів. У даній ситуації керівництво підприємства повинно оперативно ухвалити рішення про регулювання об'ємів виробництва і збуту, щоб компанія не зазнала збитків. Тому для ефективних вирішень підприємству необхідно організувати реальний практичний зв'язок між збутом, запасами і виробництвом продукції, що базується на розрахунку собівартості реалізованої продукції.

Особливу увагу вирішенню цієї проблеми необхідно приділити підприємствам, що випускають сезонну продукцію. Так, з п'ятнадцяти українських холодокомбінатів тільки один комбінат на зимовий період (період різкого скорочення попиту на продукцію, що випускається) скорочує кількість працюючих співробітників і тим самим контролює процес виробництва і збуту. Для таких підприємств при регулюванні обсягів виробництва важливо розглядати альтернативне виробництво продукції з протилежним сезонним циклом.

3. Відсутність розділення між управлінням прибутком і управлінням грошовими коштами. Ця проблема спричинена відсутністю на підприємствах розуміння відмінностей між управлінням прибутком і грошовими коштами та відсутністю грамотної постановки системи управління грошовими коштами компанії. Прибуток підприємства ніколи не можна розрахувати точно, він постійно змінюється залежно від принципів законодавства бухгалтерського і податкового обліку, внутрішніх нормативних документів, системи оподаткування й інших чинників. Більш того, багато банкрутств компаній сьогодні відбуваються не через відсутність прибутку, а через відсутність у них високоліквідних активів. Тому вкрай важливо для підприємства організувати систему управління грошовими коштами, метою при плануванні яких повинен стати перехід від операційного планування у фінансове.

У даній час на українських підприємствах планування грошових коштів відбувається у край неефективно. Наприклад, багато підприємств при плануванні грошових потоків до бюджету до руху грошових коштів включають суми всіх бартерних операцій, дебіторської і кредиторської заборгованості, у тому числі безнадійної. Лише невелике число підприємств ознайомлене з технологією перекладу відвантаження готової

продукції в надходження грошових коштів через коефіцієнти інкасування. В більшості компаній не налагоджена робота бюджетного комітету і відсутня технологія внесення коректувань до бюджету руху грошових коштів.

4. Використання прямих і невідгінних витрат, а не змінних і постійних. Не використовуються показники "внеску на покриття", "операційний важіль". Як правило, на вітчизняних підприємствах у планово-економічних відділах традиційно використовується калькуляція повної собівартості, в основі якої лежить розділення витрат на основні й накладні. Для середньостатистичних промислових підприємств з великою номенклатурою продукції, що випускається, найдоцільнішим є ведення системи обліку витрат за принципом директ-костінг з розподілом витрат на змінні і постійні, розрахунком маржинального доходу, рівня операційного важеля і з використанням усіченої калькуляції собівартості продукції.

5. Низька культура аналізу досягнення мети. Отримання прибутку часто є єдиною метою компанії. Однією з головних помилок на підприємствах є відсутність стратегічної мети розвитку, розбитої і закріпленої за кожним структурним підрозділом компанії. Важливим моментом тут буде постановка такої системи управлінського обліку, яка б зробила прозорими дані щодо досягнення цієї мети. На сьогодні середнє промислове підприємство не володіє грамотно розробленою стратегією розвитку і не завжди може точно сказати, які показники (окрім прибутку) відстежуються й аналізуються в центрах відповідальності, а іноді і не має цих центрів відповідальності взагалі.

#### ВИСНОВКИ

Динамічні зміни в навколишньому середовищі, глобалізація ринків і поступове підвищення конкурентного тиску вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найсучаснішого інструментарію для виявлення існуючих у системах управління резервів результативності. Підприємство як система є певним набором функцій і взаємозв'язків між ними, своєчасна формалізація яких належить до першочергових завдань керівництва. Саме функціонально зорієнтований підхід до управління стає безсумнівною гарантією збереження конкурентоспроможності підприємств України в умовах поступового зниження рівня рентабельності в бізнес-середовищі.

Унаслідок порушення системного підходу до управління не контролюються окремі сфери діяльності, що негативно впливає на процес досягнення підприємством поставлених цілей. На виробничих підприємствах управління оборотний капітал, який є складовою загальної системи управління, характеризується наявністю численних міжфункціональних взаємозв'язків, зокрема між функціями маркетингу, збуту, виробництва, постачання. Врахування наявних взаємозв'язків формує конкурентні переваги підприємства, підвищує якість прийняття релевантних управлінських рішень та створює потенціал в управлінні на довгострокову перспективу.

Контролінг як позафункціональний інструмент управління дає можливість уникнути неузгодженості під час прийняття управлінських рішень і дозволяє своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління.

Таким чином, в умовах відсутності стратегії, грамотно поставленого обліку, звітності і планування (у тому числі фінансового), враховуючи слабкий рівень менеджменту в цілому, виражений у відсутності культури ухвалення управлінських рішень, контролю і відповідальності, українські підприємства на сьогодні є неконкурентоспроможними і не в змозі приймати ефективні управлінські рішення для виживання компанії

в жорсткому конкурентному середовищі. Тому одним із головних рішень існуючих проблем для більшості компаній буде розроблення й успішне впровадження системи контролінгу.

## SUMMARY

### FINANCIAL RESULTS OF MANUFACTURING ENTERPRISES

*P.V. Tarhov, T.A. Gukova, O.I. Svyrydenko,  
Sumy State University, Sumy*

*In this article the authors consider controlling as a mean of effective internal control of activity and a subject of management. It is established that controlling plays a very important role in control system of the enterprise, being one of the most modern and effective control systems of the enterprise.*

**Key words:** *management, controlling, strategic controlling, operational controlling, planning.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бова Т.В. Організаційно – інформаційна система управління на машинобудівних підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук. – Запоріжжя, 2006. – 17 с.
2. Валяник Г.М., Марушко Н.С. Контролінг у системі управління підприємством // Науковий вісник НЛТУ України. - 2009. - № 19.4. – С. 151-155.
3. Горячкіна Ю.В. Необхідність впровадження контролінгу на підприємствах машинобудівного комплексу України. - Дніпропетровський університет економіки та права. – 4 с.
4. Козьменко Л.С. Стратегія розвитку підприємств машинобудування в умовах світової фінансової кризи // Економічний простір. - 2008. - № 20/2. – С. 276-282.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
6. Лучко М.Р., Десятнюк О.М. Контролінг: теоретичні основи організації. – Тернопіль: Тер Аудит, 2000.
7. Майер Е. Контролінг як система мислення і управління. – К.: Знання, 1998.
8. Самофалов П.П. Контролінг як концепція системного управління фінансами // Наукові праці НДФІ. – Нікополь, 2004. – № 3–4 (26–27). – С. 209–213.
9. Чумаченко М.Г. Контролінг перспективи не має // Фінансовий контроль. – 2005. – № 3. – С. 38.

*Надійшла до редакції 30 квітня 2010 р.*